

Vol. 15, n° 3, mai 1999

CONVERGENCE

500, Sherbrooke O., Bureau 1000, Montréal (Québec), H3A 3C6. Envois de publications. Nº de convention 0094145.

Les nouveaux employés : comment bien les accueillir ?

Vous recevez *Convergence* parce que votre entreprise fait partie d'une association membre du Centre patronal de SST.

Sommaire

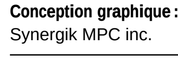


CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC

CONVERGENCE
est publié cinq fois l'an par le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec ; ce numéro a été tiré à 25 000 exemplaires.

Ce bulletin est rédigé par les conseillers en SST du Centre patronal. Il est destiné aux entreprises membres des associations patronales ou d'affaires qui ont adhéré au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, organisme sans but lucratif.

N.B. : La forme masculine utilisée dans ce bulletin désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.



Distribution :
Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec
500, Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec)
H3A 3C6
Tél. : (514) 842-8401
Téléc. : (514) 842-9375
www.centrepatronalsst.qc.ca

Éditrice :
Denise Turenne, Présidente-directrice générale

Coordination :
Pascale Correïa

Rédacteurs :
Denyse Brodeur
André Cardinal
Francine Gauvin
Michel Lacombe
Isabelle Lessard
Sylvie Mallette
Claudette Sicard
Diane Rochon
Maryline Rosan

Conception graphique :
Synergik MPC inc.

Illustrations :
Jacques Goldstyn

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 0829-1314

« Cher Roger ! Bienvenue dans notre entreprise ! » signé : la Direction

*« Bienvenue dans notre entreprise ! » Voilà parfois comment se résume l'accueil d'un nouvel employé. Cependant, cette petite phrase pleine de bonnes intentions ne constitue pas en soi, un **programme d'accueil efficace**.*

Accueillir Roger consiste à l'intégrer à son nouveau milieu de travail et à l'habiliter à remplir ses tâches (pages 4 et 5). D'une part, on lui présente le fonctionnement de l'entreprise et, d'autre part, on lui explique ses tâches. Évidemment, tous les éléments du programme d'accueil doivent intégrer les aspects santé et sécurité du travail.

Compte tenu des multiples facettes du programme d'accueil, plusieurs personnes y participeront (haute direction, ressources humaines, etc.). Parmi celles-ci, le superviseur de Roger. Il a un rôle très important puisqu'il supervisera directement son travail. C'est pourquoi il faut l'intégrer au processus d'accueil (pages 10 et 11).

Peu importe les diplômes de Roger et son expérience, le programme d'accueil doit miser sur un solide programme de formation (pages 12 et 13). Il ne faut pas tenir pour acquis que Roger sait tout !

Le programme d'accueil doit toujours être adapté au client (Anne, Marc, Roger, etc.). Si le client s'appelle Pierre-Alexandre Morency-Bélanger Junior, qu'il a 17 ans, qu'il est plein d'entrain et qu'il s'occupera de l'entretien des terrains de l'entreprise durant l'été, le programme d'accueil devra être adapté à ses besoins particuliers (pages 14 et 15).

C'est la même chose si l'entreprise embauche un employé analphabète ou nouvellement immigré (page 3).

En terminant, on ne peut parler des programmes d'accueil sans parler des formulaires de demande d'emploi (pages 6 et 7) et des examens médicaux préembauche (pages 8 et 9). Pour s'éviter des ennuis, l'entreprise doit respecter certaines règles.

Espérons que ce numéro de *Convergence* vous aidera à implanter votre programme d'accueil ou à améliorer celui que vous possédez déjà.

Bonne lecture ! 

Des moyens de communication pour l'employé qui n'est pas « moyen »

Comme vous pourrez le constater en lisant les articles de ce numéro de *Convergence*, il est très important pour les entreprises de mettre sur pied un programme d'accueil pour les nouveaux employés, dans lequel le volet SST doit être abordé expressément. Le nouvel employé doit recevoir la formation nécessaire à sa sécurité et à celle de ses collègues de travail. Habituellement, le programme d'accueil est fait pour l'employé dit « moyen ». Toutefois, il y a 2 groupes particuliers qui demandent une attention spéciale : les analphabètes et les immigrants.

Groupes cibles

Les analphabètes

À l'aube de l'an 2000, le problème de l'analphabétisme semble anachronique. Un sondage de 1996 de *Statistique Canada*, sur les 16-25 ans, démontre que :

- 11 % sont incapables de comprendre et d'utiliser l'information contenue dans différents textes comme le mode d'emploi d'une machine ;
- 10 % ne peuvent utiliser l'information contenue dans des documents d'usage courant comme une demande d'emploi, un formulaire de paie, etc. ;
- 10 % sont incapables d'effectuer des opérations arithmétiques simples comme établir le solde d'un compte de banque, calculer le pourboire, remplir un bon de commande.

Le taux d'analphabétisme est plus élevé chez les employés âgés mais c'est aussi un problème chez les plus jeunes. Le phénomène du décrochage scolaire fait en sorte que le jeune au travail est affecté à des tâches manuelles, simplifiées et répétitives. Ainsi, ses capacités intellectuelles se sclérosent.

Considérant ces statistiques, pourquoi en serait-il autrement dans votre entreprise ?

Les immigrés

La planète devient de plus en plus petite et le phénomène de l'émigration prend de plus en plus d'ampleur. Si votre entreprise oeuvre en milieu urbain, il est très probable que vous ayez à accueillir des immigrés dans vos rangs. Les probabilités augmentent si vous êtes dans le secteur manufacturier, où oeuvrent 29 % de la population immigrée, et celui du commerce qui en compte 16 %.

Selon le professeur Jarma Rantanen de la *Commission internationale de la santé au travail*, dans les prochaines années les mouvements de population entraîneront des besoins immenses en services de toutes sortes : santé, formation professionnelle, organisation du travail, etc.[1]

Ces immigrés que vous désirez intégrer dans l'entreprise sont confrontés à une nouvelle culture. Du jour au lendemain une foule de choses prennent dans leur vie un tout autre sens. Voici l'exemple qu'apporte M. Omar Aktouf, professeur agrégé à l'École des HEC de Montréal : « Les Orientaux ont du mal à comprendre que les Occidentaux croient pouvoir contrôler l'avenir, le destin, le fortuit, les accidents de travail. Si un accident fatal doit arriver, il arrivera et ce n'est pas un casque protecteur qui changera quoi que ce soit, pensent les Orientaux.[2] » Vous voyez immédiatement la particularité de communiquer des politiques et des consignes à ces employés.

Moyens de communication

Considérant les deux groupes cibles identifiés, nous vous proposons quelques moyens et stratégies à privilégier pour optimiser votre programme d'accueil. Une prémisse importante est d'inscrire le programme d'accueil dans un climat de confiance ; il ne faut pas brusquer ces employés qui manquent souvent de confiance en eux.

Ce qu'il faut privilégier :

- l'information transmise verbalement en favorisant des rencontres et en évitant ainsi les mémos ;
- un communicateur qui vulgarise et qui est proche de ces employés ;
- le parrainage qui permet au nouvel employé d'apprendre avec un employé expérimenté, lui-même valorisé en prenant la responsabilité de son confrère, et, pour les immigrés, tenter d'associer le nouvel employé avec un employé, de même culture, déjà bien intégré ;
- la clarté du message des affiches de sécurité afin qu'il n'y ait pas de confusion entre ce qui est à faire et ce qui ne l'est pas ;
- la collaboration avec des groupes communautaires oeuvrant au niveau de l'alphabétisation ou de l'intégration des immigrants ;
- l'utilisation, le plus souvent possible, de l'audiovisuel ;
- l'adaptation aux différents groupes cibles des moyens de communication utilisés.

La mise sur pied d'un plan de communication adapté aux particularités de vos employés lors de leur accueil vous permettra de les intégrer plus rapidement à la culture de votre entreprise, tout en protégeant l'intégrité physique de tous.

1 « La saga des nouveaux venus (première partie) » *Prévention au travail*, vol. 4, no 3, 1991, p. 4
2 Id., ibid., p. 6

Vos nouveaux employés se sentent-ils vraiment les bienvenus ?

Le fameux cliché « Vous n'avez jamais une seconde chance pour faire une bonne première impression » n'a jamais si bien eu sa place que dans ce numéro de *Convergence*. Si votre programme d'accueil des nouveaux employés se limite à un café, une poignée de mains et une matinée passée à compléter une tonne de formulaires, dites-vous que la première impression... Et comment voulez-vous que cet employé nouvellement embauché vous prenne au sérieux quant à la sécurité si vous ne lui en avez pas parlé dès ses premiers contacts avec l'entreprise ?

Tout d'abord, pourquoi un tel programme ?

Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- les employés ayant bénéficié d'un programme d'accueil structuré sont deux fois plus nombreux à demeurer dans la compagnie plus de deux ans (*Training*, mars 1998) ;
- la majorité des accidents surviennent à des travailleurs ayant une ancienneté inférieure à un an (*Contractors Guide*, novembre 1998) ;
- seulement 41 % des travailleurs âgés de 15 à 29 ans disent avoir reçu de la formation en SST (*Travail et santé*, mars 1998).

Alors, selon vous, le temps et les coûts investis dans un programme d'accueil sont-ils une dépense ou un investissement ?

Un programme d'accueil, c'est quoi ?

Le programme d'accueil (ou d'intégration) se définit comme l'ensemble des activités et des procédures visant à ce que tout nouvel employé :

- se sente bien accueilli et intégré dans son nouveau milieu de travail (orientation générale)
  et
- possède toute l'information nécessaire pour comprendre et accomplir ses tâches de façon efficace et sécuritaire (orientation spécifique à la tâche).

Pour atteindre ces objectifs, l'improvisation n'a pas sa place. Un bon programme d'accueil, ça se prépare et se planifie. À qui s'adresse-t-il ? Que comprend-il ? Qui fait quoi ? Comment en assure-t-on le suivi ? Quels sont les critères de succès ? Questions que nous allons aborder dans cet article.

À qui s'adresse-t-il ?

Aux employés nouvellement embauchés bien sûr. Mais votre programme d'accueil devrait aussi prévoir des activités pour les employés transférés d'un département à l'autre ou d'une succursale à l'autre, les employés réembauchés ou saisonniers, les étudiants et stagiaires, ceux qui se sont absentés un certain temps (accident, maladie) et même les entrepreneurs. Ouf ! Beaucoup de monde, pensez-vous. Dites-vous cependant que tous ces gens ne nécessitent pas le même niveau d'accueil. C'est à vous d'adapter votre programme en fonction des différentes clientèles. Par exemple, vos entrepreneurs ont surtout besoin de connaître et appliquer vos règles de sécurité. Un employé qui retourne à son ancien poste de travail n'a probablement besoin que d'une session de rafraîchissement.

Que comprend-il ?

La teneur de votre programme d'accueil dépend, il va sans dire, des besoins spécifiques de votre entreprise et... de votre motivation à créer une bonne première impression ! Comme nous le mentionnions, il comporte deux volets : l'orientation générale à l'organisation et l'orientation spécifique à la tâche.

Le volet **Orientation générale** permet au nouvel employé de se familiariser avec l'entreprise et son fonctionnement et peut couvrir les aspects suivants :

- description de l'entreprise, ses valeurs, sa mission ;
- présentation de l'organigramme et des différents services (ressources humaines, santé-sécurité, qualité, service médical, etc.) ;
- visite de l'usine, les différents départements, les produits, le processus de fabrication ;
- explication des avantages sociaux et des procédures administratives (salaires, déductions, formulaires, etc.).

C'est dès cette étape qu'il est primordial d'intégrer l'aspect SST et de démontrer l'importance que vous y accordez. Vous voulez inculquer une culture sécurité dans votre entreprise ? C'est par des actions concrètes qu'il faut le faire et le programme d'accueil vous offre une opportunité sans pareille.
Voici une liste d'éléments SST à intégrer dans l'orientation générale :

- l'engagement en SST (la politique santé-sécurité, l'organisation de la SST dans l'entreprise) ;
- les droits et responsabilités en SST (y compris celles de votre nouvel employé !) ;
- le comité de santé-sécurité ;
- les règlements généraux de l'usine ;
- les procédures suite à un accident de travail, l'assignation temporaire ;
- les premiers soins/premiers secours ;
- les politiques en matière de prévention (inspection, enquête/analyse, etc.) ;
- les statistiques et les coûts des accidents ;
- les procédures d'évacuation ;
- le SIMDUT, la disposition des résidus dangereux ;
- etc.

L'idée, ici, est que votre employé possède toute l'information pertinente concernant la façon dont est organisée la SST dans votre entreprise et les directives de base sur le quoi faire en matière de santé-sécurité, et ce, préférablement dès son entrée dans l'usine.

Plusieurs entreprises préparent une pochette d'information à l'intention du nouvel employé, dans laquelle on retrouve des documents tels la politique SST, le manuel de l'employé incluant les règlements d'usine (sécurité y compris !), les bonnes pratiques de fabrication, les procédures d'évacuation, etc. Mais ne criez pas « mission accomplie » simplement parce que l'employé a pris possession de cette pochette. Confirmez par d'autres moyens de communication qu'il a vraiment pris connaissance du contenu. Dites-vous aussi que cet outil peut ne pas convenir à tous vos nouveaux employés (voir l'article en page 3).

Le volet Orientation spécifique à la tâche a un caractère beaucoup plus « pratico-pratique », en ce sens qu'il vise à donner à l'employé toutes les habiletés requises pour effectuer ses tâches efficacement et sécuritairement. Sans oublier bien sûr l'intégration sociale à son équipe de travail (présentation à ses collègues de travail, à son délégué syndical, aux représentants du comité SST, au secouriste, etc.).

Ce volet, qui fait l'objet d'un article (page 12), doit donc comprendre toutes les instructions et la formation directement reliées aux tâches que l'employé aura à accomplir, de même qu'au département où il sera affecté.

Qui fait quoi ?

Compte tenu de tout ce qui précède, il est clair que le processus d'accueil ne peut tenir sur les épaules d'une seule personne, ni même d'un seul service. Tout d'abord, le programme doit être appuyé par la direction, qui doit exprimer clairement son engagement, par une politique d'accueil par exemple et, aussi, par un geste très simple, mais dont l'impact est puissant : une brève rencontre avec le nouvel employé pour lui souhaiter la bienvenue.

Le service des ressources humaines, assisté du coordonnateur SST, planifie le programme d'accueil, prépare les outils nécessaires (documents audiovisuels, pochette d'information, listes de contrôle, systèmes de suivi, etc.) et prend en charge le volet orientation générale, auquel peuvent se greffer différentes ressources (l'infirmière, l'équipe d'intervention d'urgence, l'équipe qualité, et, pourquoi pas, le comité santé-sécurité).

C'est au superviseur que revient le volet orientation spécifique à la tâche, l'intégration « terrain ». Après tout, n'est-ce pas avec lui que le nouvel employé aura à interagir sur une base quotidienne ? Le rôle du superviseur est de ce fait primordial, et un article lui est consacré dans ce numéro.

Pour suivre et évaluer...

Pour évaluer l'efficacité de votre programme d'accueil et vous assurer que les employés comprennent clairement l'information présentée et appliquent la formation reçue, deux mots-clés : le suivi et la rétroaction, et deux objectifs : identifier les forces et les faiblesses du programme et prendre les actions correctives nécessaires. Quelques rencontres seront donc nécessaires avec le superviseur, pour évaluer l'acquisition des connaissances et des habiletés du nouvel employé. En d'autres mots, est-il apte à faire son « boulot » de manière efficace et sécuritaire ?

La rétroaction, ou « feed-back », de la part du nouvel employé est une composante importante du processus d'évaluation. Elle permet de clarifier certains points, de répondre aux interrogations et de cibler les difficultés rencontrées. Certaines entreprises font même remplir un questionnaire de sondage pour recueillir les commentaires et suggestions de leurs nouveaux employés face au programme d'accueil.

Notre programme d'accueil se classe-t-il au palmarès ?

Les meilleurs programmes d'accueil accordent une place importante à la santé-sécurité et ont à cet égard les caractéristiques suivantes :

- L'engagement de la direction. On en a parlé précédemment mais ajoutons que cet engagement se manifeste aussi par les personnes désignées pour effectuer l'orientation. Le coordonnateur SST contribue à créer un impact positif par rapport à la santé-sécurité, mais ce sont vraiment les efforts investis au niveau de la participation des gestionnaires de premier niveau qui confèrent au programme toute sa valeur et son importance. Ont-ils tous l'appui nécessaire ?

- La crédibilité. Ce qui est présenté lors de l'accueil reflète-t-il vraiment ce que l'employé retrouvera dans l'usine ou son département ? Par exemple, si on lui fait part de la procédure de déclaration de situations dangereuses, est-ce que c'est renforcé par le superviseur et en fait-il le suivi ? Si un équipement de protection est nécessaire à certains endroits, est-il disponible et est-il porté par les collègues ?

De plus, votre programme doit être complet et couvrir toutes les connaissances de base. Vous ne pouvez attendre de vos employés plus que ce que vous leur donnez, ni vous attendre à ce qu'ils sachent ce que vous ne leur avez pas dit. Le processus ne peut donc se faire en une heure ou deux, sur le coin d'une table, en prenant un café...

Monsieur le candidat, avez-vous déjà été « sur la CSST » ?...

Soucieux de choisir « la bonne personne », l'employeur tentera d'obtenir le maximum d'informations sur le candidat intéressé à offrir ses services. Bien sûr, il est tout à fait légitime de votre part, en tant que gestionnaire, de vouloir recruter une personne qui sera physiquement capable de faire le travail. La prestation de travail, n'est-elle pas la base même du contrat de travail ? Mais vous l'aurez deviné, tout n'est pas permis à un recruteur. En effet, des lois précisent les limites à respecter, lorsque vient le moment de fixer les critères de sélection pour choisir le bon candidat.

C'est illégal !

L'article 243 de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) nous avise que : « Nul ne peut refuser d'embaucher un travailleur parce que celui-ci a été victime d'une lésion professionnelle, si ce travailleur est capable d'exercer l'emploi visé. »

De son côté, *La Charte des droits et libertés de la personne* nous précise, via son article 16, que :
« Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche... » Les motifs de discrimination prohibés sont ceux qui sont énumérés à l'article 10 de la *Charte*, dont le *handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.*

À notre connaissance, il y a peu ou pas de plaintes qui ont été portées en vertu de l'article 243 LATMP[1]. Il semble qu'un employeur qui contrevient à l'article 243 LATMP s'expose à une poursuite pénale, en vertu de l'article 465 LATMP.

Toutefois, les plaintes en matière de discrimination sont généralement déposées en vertu de l'article 10 de la *Charte* auprès de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*. Pour faire valoir sa plainte, le candidat doit démontrer que sa candidature a été refusée sur la seule base de son *handicap*.

Une décision récente de la Cour d'appel est venue clarifier la controverse autour de la notion de « handicap ».

En effet, un certain courant jurisprudentiel soutenait que pour qu'il y ait discrimination fondée sur le handicap, l'on doit être en présence *d'une anomalie caractérisée par sa durée et par la gravité de ses effets négatifs sur le plaignant ou sur autrui*[2]. En d'autres termes, l'individu doit être porteur de limitations fonctionnelles.

Mais la Cour d'appel[3] a précisé qu'un tel raisonnement est erroné puisqu'il renvoie directement à la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées* (LEDPH). En vertu de cette loi, la personne handicapée y est définie comme étant celle qui est « *limitée dans l'accomplissement d'activités normales et qui, de façon significative et persistante, est atteinte d'une déficience physique ou mentale...* ». Or, selon la Cour d'appel, à la différence de la LEDPH, l'objet de la *Charte québécoise* n'est pas l'intégration des personnes handicapées dans la vie en société, mais plutôt « *la protection à « toutes personnes » à l'encontre de la discrimination fondée sur le handicap, entendu dans son acceptation la plus susceptible de permettre à la Charte d'atteindre sa finalité, soit la protection contre les préjugés et les stéréotypes privant les personnes qui en sont atteintes d'être considérées dans l'emploi, notamment selon leurs capacités réelles* ». (Les soulignés sont les nôtres.)

Le mot handicap reçoit donc une interprétation large de façon à y inclure une anomalie même asymptomatique ou différents problèmes de santé, tels que la maladie de Crohn ou le Sida.

Sauf que...

Même si le plaignant bénéficie de la protection de l'article 10 de la *Charte*, l'employeur conserve la possibilité de démontrer que le candidat n'a pas été refusé sur la seule base de son handicap.

En effet, l'employeur peut démontrer que sa décision est fondée sur les exigences prévues à l'article 20 de la *Charte québécoise*, en prouvant que son refus d'embaucher le candidat se fonde sur les aptitudes ou les qualités requises par l'emploi et qu'à ce titre sa décision est réputée non discriminatoire. L'examen médical de préemploi serait certainement nécessaire pour établir une telle preuve. Voir l'article intitulé : « L'examen de préembauche : à faire, ne pas faire, ou laisser faire ? »

Alors, suivez ces conseils...

Votre formulaire de demande d'emploi est un outil de présélection qui vous permet évidemment d'obtenir des renseignements sur le candidat. Il est important de s'assurer que cet outil soit conforme à la *Charte des droits et liberté de la personne*. Selon la *Commission des droits de la personne*, toutes questions concernant le handicap, l'état de santé, les hospitalisations, les traitements médicaux antérieurs ou les prestations d'accident du travail sont à éviter. Toutefois, ces lignes directrices peuvent comporter des exceptions, lorsque l'article 20 de la *Charte* s'applique, tel qu'expliqué ci-dessus. Dans ce cas, rappelez-vous que c'est à l'employeur qu'incombe le fardeau de preuve.

Il est donc important de poser ces questions seulement dans un but sincère de connaître si le candidat est en mesure d'accomplir le travail selon les exigences du poste, malgré le handicap. Nous vous conseillons d'éviter des questions du style : *« Avez-vous déjà été victime d'une lésion professionnelle ? »* Posez plutôt une question du style *: « Souffrez-vous d'un problème de santé qui pourrait vous empêcher d'accomplir certains types de tâches ? Si oui, lequel ? »*

Dans *votre formulaire de demande d'emploi*, il vous serait également possible de prévoir une question, afin d'obtenir des candidats un consentement pour subir un examen médical préalable à l'embauche.

Quant aux vérifications de références, sachez qu'il existe des lois qui offrent à tous les citoyens québécois une protection quant aux renseignements personnels que l'on peut aller chercher à leur sujet[4]. Ainsi, en vertu de l'article 6 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* dans le secteur privé, *« la personne qui recueille des renseignements personnels sur autrui doit les recueillir auprès de la personne concernée, à moins que celle-ci ne consente à la cueillette auprès d'un tiers »*. Le consentement peut être écrit ou verbal, mais nous vous conseillons fortement qu'il soit écrit. Ce consentement peut être obtenu à même vos formulaires de demande d'emploi.

Et si jamais vous vous faites taper sur les doigts...

Lorsque le plaignant communique sa plainte à la *Commission des droits de la personne*, un enquêteur intervient afin de vérifier si celle-ci a la compétence de faire enquête et si la nature de la plainte justifie une intervention. Dans l'affirmative, vous serez alors informé de la teneur de cette plainte. Candidat et employeur seront alors invités à exposer leur version des faits.

Au cours du traitement de cette plainte, la *Commission* tentera d'en favoriser le règlement. Si aucun règlement à l'amiable ne survient entre vous et votre candidat et si la *Commission* juge qu'il y a suffisamment de preuves dans le dossier, elle doit alors vous proposer une séance d'arbitrage. Si les parties acceptent, la *Commission* désigne un arbitre à partir d'une liste déjà établie par le gouvernement. Après audition des témoignages, l'arbitre tranchera le différend ou réglera le litige. Sa décision est finale et sans appel. Si les parties refusent l'arbitrage, la *Commission* peut s'adresser au tribunal des droits de la personne ou à tout autre tribunal compétent.

Si vous êtes reconnu coupable, c'est-à-dire si vous ne réussissez pas à démontrer que la discrimination est justifiée en fonction des exigences professionnelles normales du poste (art. 20 de la *Charte*), c'est alors qu'on vous imposera une mesure de redressement qui généralement se traduit par le paiement d'une indemnité ou de dommages exemplaires. Mais vous pourriez également être contraint à intégrer le candidat à l'emploi postulé.

La morale de cette histoire...

Prenez les mesures nécessaires pour éviter de vous faire taper sur les doigts !

1 Nous n'avons pas entrepris une étude exhaustive en cette matière.
2 C.D.P. c. Dr. G., (1995) R.J.Q. 1601.
3 C.D.P.C. Ville de Montréal et Mercier 1998 RJQ 688, Cour d'appel du Québec, en appel à la Cour suprême du Canada.
4 *Lois sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.*

L'examen de préembauche : à faire, ne pas faire ou laisser faire ?

Vous en êtes à la fin du processus de sélection. Tous les efforts que vous avez consacrés à la recherche du meilleur candidat possible vont enfin aboutir. Votre jugement et votre intuition vous crient que la personne choisie a les compétences, l'expérience et la formation qui correspondent à vos besoins si méticuleusement évalués. Mais, l'espace d'une seconde un doute vous fait frémir... Et si l'emploi offert s'avérait au-dessus de ses capacités physiques ou mentales ?

N'abandonnez pas cette partie du processus de sélection au pur hasard, il n'est pas bon conseiller. Utilisez plutôt l'examen médical de préembauche pour répondre à cette question.

Peut-on le faire ?

L'employeur est tout à fait justifié d'avoir recours à un examen médical de préembauche. Vous vous apprêtez à conclure un contrat de travail, il est donc tout à fait légitime, voire prudent, de vous assurer que l'employé est en mesure de donner une prestation diligente, régulière et continue de travail, et qu'il a les capacités physiques et mentales pour effectuer le travail offert. N'avez-vous pas questionné ses connaissances et compétences sans mettre en doute votre droit de le faire ?

Doit-on le faire ?

La pertinence de l'examen de préembauche sera intimement liée à la nature de votre entreprise et du travail offert et à vos objectifs de gestion.

En vous assurant qu'il n'existe pas d'empêchement médical à l'exécution du travail, vous exercez votre droit de gérance et respectez l'obligation qui est faite à tout employeur de protéger la santé et d'assurer la sécurité et l'intégrité physique de ses employés.[1]

D'ailleurs, certains règlements rendent obligatoires des examens de préembauche et en cours d'emploi et précisent que seules les personnes médicalement aptes avec certificat médical à l'appui pourront être employées ; par exemple, dans les industries où les ouvriers sont exposés à des poussières réputées dangereuses pour la santé.[2]

Pourquoi le faire ?

Vous voulez vous assurer qu'une personne, qui présente des anomalies, ne sera pas assignée à un poste où certains risques inhérents aux tâches sont incompatibles avec ses limitations physiques ou mentales. Ainsi, vous n'affecterez pas une personne atteinte de surdité comme contrôleur aérien, pompier ou courrier à vélo.

Vous ne voulez pas risquer d'aggraver un problème de santé préexistant en faisant soulever des poids par une personne ayant des problèmes de dos.

Vous voulez savoir s'il y a une incompatibilité entre la personne qui souffre d'eczéma et les produits qu'elle aura à manipuler.

Vous voulez aussi mieux connaître l'état de santé de votre futur employé pour être en mesure d'adapter le poste offert ou, le cas échéant, lui en offrir un autre qui soit compatible avec ses restrictions médicales.

Vous voulez enfin faire une saine gestion et avoir les données en main pour une éventuelle demande de partage de coûts - pensons au handicap antérieur -, pour être prêt à gérer une rechute, récidive ou aggravation d'une lésion professionnelle subie chez un employeur précédent ou encore pour obtenir une subvention de la CSST pour l'embauche d'un travailleur en réadaptation.

Quand et comment le faire ?

L'examen relié à l'embauche navigue dans une mer agitée où de nombreux principes chers à notre société s'entrechoquent, comme le droit au respect de la vie privée, au secret professionnel, à l'intégrité, à l'égalité, le devoir de loyauté, le devoir de bonne foi, le droit de gérance, etc.

Pour pouvoir connaître l'aptitude physique et mentale du candidat en évitant les eaux troubles, la règle d'or est d'agir de façon raisonnable, sans arbitraire ni abus, et justifiée par les risques liés à l'emploi. Ainsi, vos exigences seront objectives, imposées de bonne foi et en relation avec le travail.

Gardez à l'esprit qu'un employeur n'a pas à connaître les problèmes de santé personnels qui n'affectent pas une prestation diligente et continue de travail.

Donc, l'examen portera sur les caractéristiques de santé jugées nécessaires pour exécuter les tâches, de façon sécuritaire, tout en considérant les risques de santé et de sécurité que comporte ce travail pour l'employé, ses collègues et le public. Rien d'autre.

Il faut donc s'assurer de fournir au médecin, qui procédera à l'examen, le détail des exigences et caractéristiques du poste et des tâches : les conditions environnementales, les charges de travail, les produits manipulés, l'organisation du travail, les risques particuliers, etc. N'hésitez pas à offrir ou exiger du médecin une visite de votre entreprise, pour qu'il puisse avoir une meilleure connaissance des conditions inhérentes aux postes de travail.

L'examen doit être adéquat, c'est-à-dire qu'en plus de mesurer et vérifier les paramètres de santé générale, il doit inclure des examens spécifiques aux risques que vous avez évalués ; par exemple, un examen audiométrique si le niveau de bruit auquel sera exposé le candidat se situe à la limite ou au-delà de la norme permise ou encore s'il doit avoir une bonne ouïe pour exécuter les tâches exigées.

Votre médecin-conseil pourra vous guider dans le choix des examens possibles, si ce n'est déjà fait dans un programme de santé spécifique.

Pour éviter que l'examen médical de préembauche ne serve de critère de sélection et minimiser les risques de discrimination basée sur un handicap, *La Commission des droits de la personne* recommande qu'il ait lieu après une offre d'emploi formelle faite au candidat. Cette offre évidemment sera conditionnelle à un résultat satisfaisant.

Le candidat doit-il se laisser faire ?

Évidemment, un candidat peut refuser un examen médical. Vous pouvez aussi refuser de considérer une candidature incomplète.

Le candidat qui se soumet à ce type d'examen a des droits. Le droit à l'inviolabilité et à l'intégrité de sa personne le protège contre les examens qui n'ont pas de rapport avec les risques du travail et les examens invasifs comme l'arthrographie[3], par exemple. Le code de déontologie des médecins dicte les comportements à tenir ou à éviter. Le droit au respect du secret professionnel empêchera le médecin de divulguer un diagnostic, sauf dans certains cas particuliers et avec le consentement du candidat.

Le rapport médical que vous obtiendrez suite à l'examen de préembauche devrait se limiter aux recommandations relatives à l'aptitude à exécuter le travail. Il indiquera soit que le candidat est en bonne santé et apte à remplir la fonction ; soit qu'il peut être embauché malgré la présence de limitations non entièrement incompatibles avec le poste, limitations qui seront décrites dans le rapport ; finalement, soit que le candidat est non recommandé pour l'emploi en raison de déficiences résultant en une incompatibilité absolue.

Le médecin peut aussi vous indiquer que le candidat, en raison d'un problème de santé personnel - qui compromettrait l'assiduité au travail à court terme - pourrait être embauché mais après avoir été traité avec succès.

Le candidat a des obligations de loyauté et de bonne foi et s'engage à fournir une prestation de travail régulière et continue. Lorsque le médecin le questionnera sur son état de santé et ses antécédents, si le candidat omet de lui donner des informations pertinentes sur un problème de santé qui aurait causé une ou des périodes d'absentéisme, le privant ainsi de renseignements essentiels et faussant l'évaluation médicale, on pourra s'interroger sur la validité du contrat de travail qui serait conclu.

Entre toujours le faire et laisser faire.

C'est suite à une bonne évaluation des risques liés à l'emploi, des coûts/bénéfices de ce choix et de votre seuil de tolérance aux surprises que sert le hasard, que vous pourrez déterminer ce qui convient le mieux à votre entreprise.

Certaines entreprises ont recours systématiquement aux examens de préembauche pour tout nouvel employé quels que soient son statut ou le type d'emploi. D'autres y ont recours occasionnellement pour les postes les plus à risque ou les plus difficiles à pourvoir ou, encore, prennent une voie alternative ; elles se fient à leur entrevue et au questionnaire médical administré par leur service de santé pour soumettre à l'examen préembauche les cas douteux.

À tout événement, une politique d'embauche vous permettra d'administrer l'examen préembauche équitablement, que ce soit pour des raisons de gestion - réduire l'absentéisme et le roulement du personnel -, ou de prévention - réduire les risques de lésions professionnelles -. Dans votre réflexion, n'oubliez pas l'adage « Mieux vaut prévenir que guérir. »

1 Article 51 de la LSST et article 2087 du Code civil du Québec.
2 Article 3 du *Règlement sur les examens de santé pulmonaire des travailleurs des mines* et article 14.2.1 du *Règlement sur les établissements industriels et commerciaux*.
3 Radiographie d'une articulation dans laquelle on fait pénétrer un gaz ou une substance opaque aux rayons X.

Le rôle du superviseur dans l'accueil du nouvel employé

Le superviseur a une grande part de responsabilité envers le nouvel employé. C'est lui qui est chargé de faire en sorte que ce dernier s'adapte à son nouvel environnement et que, dès la première journée, il effectue ses tâches en toute sécurité.
Mais, quel est au juste le rôle du superviseur dans l'accueil du nouvel employé ? Qu'est-ce qu'on attend de lui ? Comment devra-t-il s'acquitter de ses tâches ?

Généralement, l'accueil se déroule en quatre étapes. L'intégration, l'initiation, l'entraînement et la probation. À chacune d'elles nous indiquerons le rôle du superviseur afin d'éviter l'improvisation.

L'intégration

L'intégration ou familiarisation avec les divers services a déjà été effectuée au moment où le superviseur rencontre le nouvel employé. Il a reçu les informations de base concernant le fonctionnement de l'entreprise. (Voir l'article intitulé : « Vos employés se sentent-ils vraiment les bienvenus ? ») À cette étape, le rôle du superviseur est limité sauf s'il doit combler le rôle normalement dévolu aux autres services. C'est le cas des entreprises qui n'ont pas de brigade incendie, de service de santé ou de coordonnateur SST. Dans ce contexte, le superviseur aura à transmettre des informations de base concernant la santé, la sécurité et les urgences.

L'initiation au travail

L'intégration se poursuit par l'affectation de l'employé à son poste de travail ou à ses tâches. Cette phase constitue en quelque sorte le premier véritable contact de l'employé avec son environnement de travail. C'est là qu'on demande au superviseur de jouer un rôle plus actif.

Cette initiation débute par la présentation de l'employé au groupe de travail et par une visite détaillée des lieux et du poste de travail en insistant sur les éléments de sécurité et en répondant aux questions que peut avoir le nouvel employé. Le superviseur fournira les explications nécessaires sur :

- le fonctionnement des machines et des équipements qu'il utilisera et sur les consignes de sécurité (ex. : équipements de manutention, échafaudages, échelles, méthodes de levage, machines-outils, etc.) ;
- les procédures d'entretien et de réparation de l'équipement (ex. : l'utilisation des fiches de défectuosités) ;
- l'existence des procédures sécuritaires de travail (ex. : procédure de cadenassage) ;
- la façon de s'habiller (ex. : pas de bijoux, ni de vêtements amples) ;
- l'utilisation de l'équipement de protection individuelle et collective (quoi, pourquoi, quand, où et comment l'utiliser ?) ;
- l'utilisation des matières dangereuses, les règlements de sécurité spécifiques à sa tâche et à son département.

C'est le minimum d'information que tout nouvel employé devrait recevoir de son supérieur et nous suggérons que tous ces éléments d'information soient consignés par écrit, dans un plan ou un guide, pour ne rien oublier. Chaque élément traité est coché et certaines entreprises font signer par l'employé un formulaire signifiant qu'il en a bien pris connaissance.

Dans tous les cas, le superviseur doit encourager l'employé à valider des points en cas de doute et à poser des questions fréquemment.

Pour bien remplir ces fonctions, certaines qualités sont nécessaires à un superviseur. Les principales qualités sont :

- l'expérience pour organiser le travail et surveiller la performance ;
- la connaissance des dangers associés au travail ;
- la connaissance des lois et règlements reliés au travail (incluant la SST) ;
- être un bon entraîneur ;
- avoir une bonne communication verbale, etc.

La période d'initiation peut varier selon la complexité de la tâche et selon le niveau de connaissances des employés. Il s'agit d'une période d'information et de formation spécifique (ex. : SIMDUT) qui est gérée en tout ou en partie par le superviseur.

L'affectation aux tâches

L'affectation à la tâche est l'étape où l'employé, après avoir été formé et informé sur la nature de son travail ainsi que sur les risques pour la santé et la sécurité, passe à l'entraînement à la tâche. Cette étape est souvent appelée « parrainage ». Le parrainage peut être fait soit par le superviseur soit par un employé expérimenté. Ainsi le parrain et le nouvel employé travaillent au même poste durant tout le temps requis pour l'entraînement à sa nouvelle fonction. La durée de l'entraînement dépendra du poste, de la complexité de la tâche, des risques, du niveau d'expérience et de formation du nouvel employé.

Le rôle du superviseur sera de choisir adéquatement le compagnon expérimenté. A-t-il une attitude positive ? Travaille-t-il de façon sécuritaire ? Respecte-t-il les consignes de sécurité ? L'influence et le style du compagnon vont certainement jouer un grand rôle dans l'adoption de futurs comportements sécuritaires.

Que ce soit le superviseur, ou un employé expérimenté, qui entraîne le nouvel employé, il y a sept niveaux à gravir si l'on veut s'assurer du succès de l'intégration.

1) Préparer l'employé en lui expliquant la nature, l'objet et les procédures de la tâche jusqu'à ce que le nouvel employé soit capable de l'expliquer lui-même correctement.

2) Démontrer les habiletés à acquérir dans les tâches à risques ou les points critiques ou difficiles jusqu'à ce que l'employé puisse l'essayer.

3) Aider le nouvel employé à exécuter sa tâche ou activité correctement la première fois.

4) Le laisser s'exercer et le surveiller.

5) Superviser et faire les corrections nécessaires au fur et à mesure qu'il acquiert des habiletés dans sa tâche.

6) À moyen terme, surveiller l'acquisition de mauvaises habitudes et rectifier au besoin.

7) Pour maintenir les bonnes habitudes à long terme, effectuer des contrôles surprises.

Même si l'entreprise fonctionne par parrainage, le superviseur ne peut déléguer les étapes de la préparation de l'employé et le suivi.

L'évaluation

La période de probation vient de prendre fin. Le rôle du superviseur est d'évaluer les résultats obtenus suite à la formation et à l'entraînement afin de savoir si le nouvel employé effectue ses tâches sans danger pour lui-même et pour ses compagnons de travail. À cette étape, il recommandera ou non cet employé au service des ressources humaines. Finalement, il identifiera, si nécessaire, d'autres besoins spécifiques de formation pour l'accomplissement de son travail ou une mise à jour de la formation reçue.

Mais, pour être certain que le superviseur s'acquittera bien de sa tâche, il serait intéressant de préparer, avec lui, dès le départ, les éléments suivants : un plan contenant les tâches à risques avec les informations et la formation à transmettre pour que le nouvel employé travaille sécuritairement ; un plan d'entraînement à la tâche avec les normes de sécurité et les procédures sécuritaires. Il faut aussi organiser la documentation pour qu'il contrôle bien la situation.

Le superviseur a un rôle évident et important dans la réduction des accidents chez les nouveaux employés. Il ne faut pas négliger cet aspect important de la prévention envers tous les employés qui est de « fournir une supervision adéquate lors de la formation et de l'entraînement à la tâche ». Ainsi, le nouvel employé peut vraiment dire qu'il a été bien accueilli à son nouvel emploi et cela de façon sécuritaire.

Ne (mal)formez pas vos nouveaux employés

Vous l'avez déjà compris : un gros morceau du programme d'accueil, c'est l'information et la formation données aux nouveaux employés. Et, un bon programme d'accueil se doit d'intégrer de la formation en santé-sécurité du travail. Mais, il y a des règles de l'art à respecter.

Commencer un nouvel emploi peut parfois être une expérience éprouvante. Il y a en effet beaucoup de choses à voir et à apprendre, en plus du stress de la nouveauté et le besoin, très légitime, de ne pas avoir l'air trop « vert ». Il faut, en peu de temps, apprendre une nouvelle tâche tout en se familiarisant avec une nouvelle culture, de nouveaux collègues de travail et patrons et des règles formelles et informelles. Et, il faut aussi apprendre comment éviter les accidents. Donc, beaucoup de choses à assimiler et cela en peu de temps.

Par contre, un des avantages de commencer un nouvel emploi est justement l'opportunité qui est offerte de recevoir de la formation. Dans certains milieux de travail, cette formation offerte contribue à attirer les candidats de qualité. C'est une valeur ajoutée offerte par le milieu de travail.

Mais attention ! La formation en soi n'est pas la recette miracle qui règle tous les problèmes. Oubliez la formation parce que « c'est à la mode » ou parce qu'il faut « dépenser votre 1 % » en vertu de la loi 90. Votre formation à l'accueil (comme votre formation continue d'ailleurs) doit être planifiée. Elle doit répondre aux besoins que vous avez identifiés et elle doit être faite au moment opportun.

Préparer le terrain

La formation en santé-sécurité d'un nouvel employé commence dès sa première journée (et peut-être même avant si vous lui avez déjà remis la politique SST de l'entreprise).

On ne parle pas nécessairement d'un cours magistral où l'employé s'assoit dans une classe. Non, il est d'abord question de faire passer le message que la santé et la sécurité c'est important dans votre entreprise. C'est une sensibilisation.

En même temps, vous entrerez dans un processus plus formel de formation portant spécifiquement sur la tâche de l'employé. Il est normal de lui montrer comment faire le travail selon les normes de votre entreprise. Et, la sécurité fait partie de vos normes (nous l'espérons !).

Un plan de formation en fonction de vos besoins

Lorsque vous abordez la formation en santé-sécurité de votre employé, il faut définir précisément un certain nombre d'éléments : vos besoins, la clientèle, le contenu, le moment et les formateurs. Si vous ne planifiez pas votre formation, vous risquez d'oublier des choses importantes. Et, vous ne voulez pas que la santé-sécurité tombe entre deux chaises !!! Cela ferait mal à votre dossier... CSST.

En santé-sécurité, les besoins de formation sont intimement reliés à la tâche de l'employé : quels sont les risques identifiés ? Quelles sont les mesures préventives ? Quels sont les équipements à sa disposition ? Vous pouvez donner une priorité aux besoins à combler, en déterminant les éléments essentiels à connaître rapidement ou en vous basant sur les accidents les plus fréquents.

Tel que mentionné dans l'article des pages 4 et 5, ce ne sont pas seulement les nouveaux employés qui doivent recevoir une formation d'intégration. Les employés qui reviennent d'une absence prolongée ou ceux qui ont été mutés à un autre poste peuvent être confrontés à de nouveaux équipements ou à de nouvelles façons de faire. Certaines entreprises profitent même des rencontres avec les nouveaux employés pour faire des rappels aux employés déjà en fonction.

De plus, un nouveau gestionnaire (superviseur ou autre) doit également recevoir une formation en santé-sécurité pour exercer ses responsabilités, même s'il est peu exposé à des risques. Par exemple, un nouveau superviseur doit recevoir de la formation sur les activités de prévention qu'il aura à accomplir dans son nouveau rôle de « coach » en SST (ex. : enquête et analyse d'accident, inspection, communication, etc.).

Le service des ressources humaines en collaboration avec le superviseur devrait donc établir un calendrier de la première semaine de travail de tout nouvel employé en inscrivant, à des heures prédéterminées, un contenu de santé-sécurité à traiter avec l'employé et le nom de la personne chargée de cette formation. Vous cherchez des idées de sujets ? Notre tableau peut vous y aider.

Exemples de sujets à traiter en formation la première semaine (lors de courtes périodes)

Jour 1 :
- Les types d'alarme et les procédures d'évacuation
- Les risques à son poste de travail et les méthodes de travail sécuritaires (lorsque le travail lui est expliqué)
- L'emplacement des arrêts d'urgence autour de son poste
- L'équipement de protection individuelle à porter (le pourquoi et le comment)

Jour 2 :
- Retour sur les méthodes de travail sécuritaires
- Les règles de sécurité et les normes de l'entreprise
- Son rôle et ses responsabilités en SST
- Les équipements de protection collective
- Les premiers soins et premiers secours

Jour 3 :
- Les mesures à prendre s'il y a un bris d'équipement
- La procédure de déclaration des accidents

Jour 4 :
- Le SIMDUT et les procédures pratiquées dans l'entreprise (ex. : le cadenassage)

Jour 5 :
- Un rappel de ce qui a été vu durant la semaine
- Discussion avec l'employé sur ses besoins de formation

Une formation intégrée

Par la formation en santé-sécurité, vous désirez développer des attitudes de travail sécuritaires ainsi que des habilités préventives et de prise en charge. C'est tout un contrat ! Pour y réussir, il vous faut toutefois éviter de faire de la santé-sécurité un dossier à part. Le meilleur moyen d'assurer une formation complète et efficace en santé-sécurité est donc d'intégrer la SST à la formation à la tâche.

Tout le monde n'occupe pas la même tâche dans votre entreprise. Et, les risques peuvent varier selon la tâche. Le programme de formation de vos employés doit donc comprendre des parties spécifiques à chaque tâche.

Prenons comme exemple l'embauche de Marcel. Marcel est affecté à l'entrepôt et il aura, entre autres tâches, à conduire un chariot élévateur.

S'il n'a jamais conduit un tel équipement, vous devez vous assurer qu'il reçoive une formation structurée sur la conduite des chariots et en même temps, cette formation doit intégrer les aspects sécuritaires de cette conduite. Et ceci doit se faire avant qu'il ne conduise un chariot dans le cadre de son travail !

S'il a déjà conduit des chariots élévateurs et qu'il dit être un vieux pro, vérifiez néanmoins ses dires. Un petit questionnaire vous permettra d'évaluer ses connaissances des aspects sécuritaires de la conduite. Une observation de ses habitudes de conduite, par le superviseur, vous permettra également de vous faire une idée sur ses habiletés et de lui donner, au besoin, un cours pour lui rappeler les méthodes de conduite sécuritaire. De toute façon, un rappel des règles de sécurité en vigueur dans l'entreprise s'impose pour tout le monde.

La formation plus formelle

Lorsque l'employé connaît tous les rudiments de sa tâche et qu'il sait comment la faire de façon sécuritaire, il est temps de s'interroger sur ses autres besoins de formation en SST.

A-t-il les habiletés requises pour faire partie de la brigade d'incendie ? Serait-il un bon secouriste ? Si oui, on peut le former à cet effet. On peut aussi enseigner aux nouveaux employés comment identifier les situations dangereuses et les inviter à suggérer des correctifs.

La durée de chaque formation dépendra de vos objectifs et pourra, dans certains cas, s'échelonner sur une journée.

Utilisez toutes vos ressources

Avez-vous besoin d'un service de formation pour faire tout cela ? Pas nécessairement ! Il faut néanmoins utiliser toutes vos ressources. Nous traitons dans ce numéro de *Convergence* du rôle prédominant du superviseur dans la formation du nouvel employé. Il faut toutefois s'assurer que ce dernier sait quoi faire et comment le faire. Un peu de formation peut-être ? Partager certaines tâches de formation avec le personnel des ressources humaines ou avec un membre du CSS peut également faciliter le travail. Enfin, il ne faut pas oublier de recourir au besoin à du compagnonnage.

Dans certains cas, il faut faire appel à des ressources externes spécialisées dans différents programmes de formation en SST.

Et les logiciels de formation sur CD-ROM ? Bien qu'utile pour faire un rappel de certains éléments, ce type d'outil ne remplace pas le « coaching » fait par le superviseur. Et le vieil adage qui dit que c'est en forgeant qu'on devient forgeron nous rappelle que ce n'est pas devant un écran d'ordinateur qu'on apprend à manipuler un produit ou un équipement. Tout au plus, cela sensibilise l'employé à certains risques qui devront être évités par l'apprentissage des bonnes façons de faire.

Une formation stimulante

Pour favoriser l'apprentissage des nouveaux employés, il faut respecter certaines conditions.

1) Les motiver à apprendre : en les sensibilisant aux risques du travail et à la culture préventive de votre entreprise dès les premiers moments de votre accueil. 2) Rendre les activités de formation agréables ; on apprend beaucoup mieux dans un climat exempt de tension. 3) Laisser à l'employé l'opportunité d'apprendre à son rythme, en lui permettant de poser des questions, d'expérimenter la tâche.

Importance du suivi

Votre responsabilité de formation ne s'arrête pas après les premiers jours de travail d'un employé dans votre entreprise. Le besoin d'assurer un suivi à la formation est crucial avec de nouveaux employés parce que la quantité de matière à assimiler en peu de temps est considérable. Il faut donc vérifier s'ils ont bien retenu vos messages et faire du renforcement positif sur ce qu'ils ont appris.

Enfin, n'oubliez pas la formation continue en SST de vos employés déjà en place, particulièrement lors de l'introduction d'un nouvel équipement ou d'un nouveau procédé.

Si tout votre monde est bien formé au départ, vous aurez des atouts dans votre jeu. C'est le truc pour gagner la partie !

Les étudiants-travailleurs : font-ils classe à part en matière de SST ?

Ils sont des milliers à faire l'expérience du marché du travail en troquant leurs cahiers et calculatrices pour des emplois dans des restaurants, stations-service, dépanneurs, magasins d'alimentation et autres entreprises. Présent durant toute l'année, le phénomène de l'étudiant-travailleur devient toutefois nettement plus visible pendant la période estivale. Mais, en matière de santé et sécurité au travail, les étudiants ont-ils les mêmes droits et responsabilités que les autres travailleurs ? Reçoivent-ils l'information et la formation nécessaires ? L'entreprise s'est-elle préparée adéquatement à leur venue au travail ?

Faits saillants

Pour la vaste majorité des étudiants, commencer un tout nouveau travail ou un emploi d'été est une expérience enrichissante voire même excitante. C'est une façon de démontrer son indépendance financière, d'apprendre et d'évoluer dans un environnement réel. Pour les entreprises, c'est une bonne façon de faire face à un été occupé et de remplacer les personnes en vacances.

Toutefois, malgré les efforts et progrès accomplis en matière de prévention, on se retrouve encore avec des statistiques effarantes qui révèlent que les jeunes subissent plus d'accidents du travail que les travailleurs plus âgés et plus expérimentés (toutes proportions gardées). Ainsi, en 1996, 8 041 jeunes âgés de 20 ans et moins se sont blessés au travail au Québec, engendrant des déboursés de 11,3 millions de dollars à la CSST. Ces jeunes accidentés ont reçu des indemnités de remplacement du revenu pendant une durée moyenne de 23 jours (CSST, 1998). Et le phénomène n'est pas unique au Québec ! Sur le plan national, un accident indemnisé avec perte de temps sur trois arrive à un jeune travailleur âgé de 15 à 29 ans (*Travail et santé*, mars 1998). Statistiques inquiétantes, ne trouvez-vous pas ?

Pourquoi autant d'accidents chez les jeunes ? Et que faire pour contrer ce phénomène préoccupant ? Avant de proposer des pistes de solutions, jetons un bref coup d'oeil sur la problématique des jeunes afin de tenter de comprendre les diverses circonstances pouvant être à l'origine des accidents.

Problématique propre aux adolescents

Les adolescents sont souvent considérés (et à tort !) comme des adultes. En fait, plusieurs différences au niveau anatomique, physiologique et psychologique les distinguent des adultes. Entre autres, ils peuvent faire preuve de maladresse en raison de leur croissance rapide, ils se croient invincibles et ils ont tendance à prendre des risques. Ce sentiment d'immortalité peut même les amener à « pousser » l'équipement au-delà des limites de la sécurité. Ces facteurs, jumelés à l'inexpérience, le manque de formation et les problèmes de communication font qu'en matière de SST, les jeunes ont besoin d'un sérieux coup de pouce.

Une autre problématique réside dans le fait qu'il n'existe toujours aucune norme pour encadrer le travail des jeunes au Québec. Un premier pas, bien timide, a toutefois été fait en 1997, en modifiant la *Loi sur les normes du travail*, afin d'introduire la notion de travail de nuit. L'article 84.2 de la loi, quoique toujours non en vigueur, interdit à un employeur de faire travailler un salarié de moins de 16 ans entre 23 h le soir et 6 h le lendemain, sauf pour le camelot.

Dans un tel contexte, il apparaît donc essentiel d'apprendre à bien connaître les dangers présents sur les lieux de travail, à bien évaluer les limites des jeunes en matière de SST et à prendre les moyens nécessaires pour assurer leur sécurité.

Que faire pour rendre le travail plus sécuritaire ?

Alors, quelles sont les pistes de solution ? Tout d'abord, il faut examiner (ou réexaminer) en profondeur la façon dont se déroule l'accueil des étudiants. Existe-t-il un programme d'accueil spécifique pour les étudiants et les stagiaires ? A-t-on pris soin d'intégrer la SST dans chacune des étapes du processus ? Les différentes étapes d'un programme d'accueil ont été abordées aux pages 4 et 5. Toutefois, en ce qui concerne les étudiants-travailleurs, il est important de mettre l'accent sur les 3 étapes suivantes : l'analyse des tâches, la formation et la supervision.

1) Analyse des tâches

Il est clair que ce ne sont pas tous les types d'emploi qui peuvent convenir aux jeunes lors d'un travail d'été ou lors d'un stage. Ainsi, les emplois qui exigent des qualifications professionnelles spécifiques ainsi qu'une formation de longue durée ne devraient pas être assignés à des jeunes travailleurs. Certes il existe quelques règlements sectoriels qui interdisent aux jeunes de moins de 18 ans d'effectuer certains travaux, tels le travail nécessitant l'usage d'explosifs ou le travail exécuté dans l'air comprimé, mais la liste est maigre. Conséquemment, sans être exhaustive, une telle liste d'interdiction pourrait également inclure le travail en espace clos, le travail avec des procédures de cadenassage, les travaux nécessitant le port d'un appareil à adduction d'air, etc. Ensuite, pour chacun des postes retenus et jugés convenables, il s'agit d'effectuer une analyse de tâches en identifiant les dangers et les facteurs de risques (contaminants chimiques et biologiques, agresseurs physiques, dangers mécaniques reliés aux machines, aux équipements et aux outils utilisés). Lors de l'analyse, il est bien important de garder en tête les contraintes et les limites des jeunes en matière de santé et de sécurité.

2) La formation : outil indispensable

Par définition, l'étudiant qui commence un nouvel emploi n'a peu ou pas d'expérience sur le marché du travail et il n'est pas familier avec les notions de SST. Conséquemment, il faut s'attendre à former davantage et différemment les jeunes. En effet, la nouvelle génération d'étudiants s'attend à ce qu'on la divertisse tout en l'informant, rien de moins ! Dans ce cadre, une formation de type traditionnel ou magistral risque d'être peu efficace. Aussi, les exercices pratiques, les jeux de rôles et les présentations vidéo interactives seront beaucoup plus efficaces. Et n'oubliez surtout pas l'humour !

3) La supervision et l'encadrement

Le superviseur doit d'abord faciliter l'intégration de l'étudiant dans son nouvel environnement, puis le former au travail auquel il a été assigné en y intégrant tous les éléments de SST. Le degré d'encadrement requis variera en fonction de la nature du travail et du type de risque présent. À l'image de l'entraîneur sportif, le superviseur devra agir comme un « coach » en présentant les règles de sécurité, en les expliquant à l'étudiant et en effectuant soigneusement un suivi pour le guider dans son apprentissage et pour vérifier si les habiletés ont été acquises et mises en application. Le superviseur « coach » agit comme mentor en dispensant ses encouragements et en orientant les comportements de son « élève » de manière à obtenir sa coopération.

Le droit à l'indemnisation et à la réadaptation

Nous avons vu précédemment pourquoi nous devrions nous attarder plus spécifiquement aux jeunes et ce qu'il fallait faire en matière de prévention. Mais si un étudiant ou un stagiaire se blesse au travail, sera-t-il indemnisé ?

1) L'étudiant rémunéré (étudiant-travailleur)

Prenons l'exemple d'un étudiant qui étudie à temps plein, qui a un emploi à temps partiel pendant l'année scolaire et un emploi temporaire à temps plein pendant l'été. Est-il protégé par la CSST dans ces emplois ? Selon l'article 2 de la LATMP, il est considéré comme un travailleur car il exécute un travail et il est rémunéré pour ce travail. À ce titre, il bénéficie de la même protection que tous les autres travailleurs et est assuré contre les risques d'accident du travail et de maladie professionnelle. Ainsi, si l'étudiant devient incapable d'occuper, en raison d'une lésion professionnelle, l'emploi qu'il avait au moment de l'accident ou de la manifestation de la maladie, il aura alors droit à des indemnités de remplacement de revenus (IRR) jusqu'au retour aux études. Il est à noter toutefois que certaines décisions des tribunaux sont plutôt d'avis que l'IRR s'éteint à la date de consolidation. Son revenu est donc protégé mais également sa *capacité de gains*. Cela signifie que, si l'étudiant devenait incapable d'occuper l'emploi qu'il aurait eu s'il n'avait pas subi d'accident, s'il ne peut plus poursuivre ses études ou exercer un emploi en rapport avec l'achèvement de ses études, des indemnités lui seront aussi versées (voir l'encadré). Si l'étudiant subit un accident ou contracte une maladie professionnelle qui laisse des séquelles permanentes, il aura droit à une indemnité pour dommages corporels, versée sous forme de montant forfaitaire. Il aura également droit à la réadaptation pour retrouver son autonomie, lorsque la CSST aura évalué ses besoins.

2) L'étudiant non rémunéré (stagiaire)

Dans le cas d'un stage non rémunéré dans une entreprise, l'étudiant qui se blesse est également couvert par la LATMP. Toutefois, on considère que c'est l'établissement d'enseignement (ou la commission scolaire dont cet établissement relève) qui est considéré comme l'employeur de cet étudiant et non l'entreprise. Dans le cas où un étudiant subirait une lésion professionnelle lors de son stage, les indemnités seraient calculées comme celles d'un étudiant à temps plein qui travaille, à la différence que les indemnités seraient versées par la CSST à compter du premier jour complet suivant le début de l'incapacité (voir l'encadré).

Conclusion

Que nous soyons employeurs, éducateurs, parents ou un organisme oeuvrant en matière de SST, nous avons tous un rôle à jouer afin de mieux sensibiliser les jeunes aux questions relatives à la SST. Une action vigoureuse en ce sens permettra de réduire l'incidence des accidents du travail chez ceux qui composeront la main-d'oeuvre de demain.

Lors d'un accident, voici comment l'indemnité d'un étudiant inscrit à temps plein dans une institution d'enseignement et qui reçoit une rémunération, est calculée :

- 100 % de son salaire pour la journée de l'accident.
- 90 % de son salaire net pour les journées où il aurait normalement travaillé, n'eût été de son incapacité, et cela pendant les 14 jours suivant le début de cette incapacité (art. 60, LATMP).
- À partir de la 15e journée, l'indemnité de remplacement du revenu est versée par la CSST, selon ce qui suit[1] :
  - jusqu'à l'âge de 18 ans, 74 $ par semaine (1999), ce montant est indexé chaque année en fonction de l'indice des prix à la consommation) ;
  - à compter de l'âge de 18 ans, la rémunération sera calculée à partir du revenu brut annuel déterminé sur la base du salaire minimum en vigueur, à moins que l'étudiant démontre à la CSST qu'il a gagné, pendant les 12 mois précédant le début de son incapacité, un revenu brut d'emploi justifiant une indemnité plus élevée ;
  - à compter de 21 ans, la rémunération sera révisée à la hausse si la personne démontre à la CSST qu'elle aurait probablement gagné un revenu brut plus élevé à la fin des études en cours, si elle n'avait pas été victime d'une lésion professionnelle.

1 *Recueil des politiques en matière de réadaptation-indemnisation de la CSST*, Direction des ressources matérielles, service de l'approvisionnement, Québec.